



Sveriges lantbruksuniversitet
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för ekonomi

Generationsskifte i lantbruksföretag

– En fallstudie om tre ägares tankar inför ett generationsskifte

Intergenerational transfer of the family farm

- A case study of three owners thoughts about the generational planning

Julia Andersson & Ida Lingheimer



Generationsskifte i lantbruksföretag
– En fallstudie om tre ägares tankar inför ett generationsskifte

Intergenerational transfer of the family farm
– A case study of three owners thoughts about the generational planning

Julia Andersson & Ida Lingheimer

Handledare: Hans Andersson, Sveriges lantbruksuniversitet,
Institutionen för ekonomi

Examinator: Karin Hakelius, Sveriges lantbruksuniversitet,
Institutionen för ekonomi

Omfattning: 15 hp

Nivå och fördjupning: G2E

Kurstitel: Självständigt arbete i företagsekonomi C

Kurskod: EX0538

Program/utbildning: Agronomprogrammet - ekonomi

Fakultet: Fakulteten för naturresurser och lantbruksvetenskap (NL)

Utgivningsort: Uppsala

Utgivningsår: 2012

Omslagsbild: Julia Andersson

Serienamn: Examensarbete/SLU, Institutionen för ekonomi

Nr: 756

ISSN 1401-4084

Elektronisk publicering: <http://stud.epsilon.slu.se>

Nyckelord: behovsteori, generationsskifte, intressentteori, mjuka frågor, preferenser, resursbaserad teori, överlämnare



Sveriges lantbruksuniversitet
Swedish University of Agricultural Sciences

Institutionen för ekonomi

Förord

Studien har genomförts med hjälp av ett samarbete med Lovanggruppen och vi vill därför rikta ett stort tack till Ulrik Lovang för hjälp med förmedling av fallgårdar till intervjuerna. Vi vill också tacka LRF Konsults chefsjurist Katarina Wiklund för ett intressant möte som gav mycket inspiration och idéer för arbetet med studien.

Utan alla lantbrukare med familjer hade studien varit omöjlig att genomföra så vi vill därför också tacka alla trevliga ägare till fallgårdarna för ert goda samarbete. Ett stort tack för att ni alla ville ta er tid att ställa upp på att intervjuas och lämna ut information om era gårdar och er själva. Det har även varit väldigt utvecklande för oss att ha haft möjligheten att träffa ägarna till fallgårdarna. Intervjuerna har medfört ett engagemang arbetet men även gett oss en förståelse av en jordbrukares tankebana/filosofi och känsla för jorden, gården och företaget. Detta kommer att ge oss en djupare förståelse i vårt kommande yrkesliv som agronomer.

Slutligen vill vi också tacka vår handledare Hans Andersson för alla hjälp med arbetet. Tack för att du bidragit med inspiration till arbetet och givit oss många bra idéer.

Uppsala den 7 maj 2012

Julia Andersson & Ida Lingheimer

Summary

Sweden's farmers are becoming increasingly older. In 2010, one out of four farmers are of age 65 or more, which means that many farms are facing an imminent generational transfer. An agricultural farm often contains a lot of capital and affects family, neighbors and creditors. Therefore, a intergenerational transfer often include many wills and desires from the stakeholders in and around the company. Since the owner has control over the final decision on how generational change will be carried out the study also focuses on the older generation's thoughts about generational change. The study aims to understand the older generation's thoughts on how generational change should be carried out.

The study was performed as three case studies consisting of qualitative interviews with the owners of the farms in Sweden, where the owners have turned 50 or more. Within a 10 - to 15-year period are these farms considered for generational change. The owners were interviewed about what they think is important to consider when a decisions are made concerning generational change.

The older generation's thoughts about the generational change are then examined from Maslow's theories, stakeholder's theory and resource-based theories to finally create a possible explanation of how the thoughts arise. The case study farms owners thoughts on how a generation change should be implemented are often based on how their own takeover of the farm went through and then change the approaches they thought were less appropriate. One case study farm considered that it is important that the farm must remain in its entirety whereas another case farm felt it was important that the younger generation is slowly working their way into the organization. Many thoughts of the owners were similar but the solutions were different. Common for all case farms were that the owners felt a strong bond with the family business and wanted it to continue within the family, but the limit for how strong the desire was were different for the case farms owners.

Sammanfattning

Sveriges lantbrukare blir äldre och äldre. År 2010 är var fjärde lantbrukare 65 år eller äldre vilket innebär att många gårdar står inför ett stundande generationsskifte. Ett lantbruksföretag omfattar ofta mycket kapital och företaget påverkar bland annat familjen, grannar och finansiärer. Därför innebär ofta ett generationsskifte många viljor och önskemål från intressenterna i och runt företaget. Eftersom ägaren tar det slutgiltiga beslutet angående hur generationsskiftet ska genomföras fokuseras denna studie på den äldre generationens tankar och beslut kring ett generationsskifte. Syftet med studien är att försöka förstå den äldre generationens tankar kring hur generationsskiftet bör genomföras.

I studien genomförs intervjuer med ägare till tre fallgårdar i Sverige där ägarna har fyllt 50 år eller mer och företaget är därför inom en 10- till 15-årsperiod är aktuella för ett generationsskifte. Ägarna intervjuades om vad de anser är viktigt att tänka på när ett generationsskifte kommer att bli aktuellt för dem.

Den äldre generationens tankar kring generationsskiftet undersöks sedan utifrån Maslows behovsteorier, intressentmodellen och resursbaserade teorier för slutligen skapa en möjlig förklaring till hur tankarna uppstår. Ägarnas tankar kring hur ett generationsskifte bör genomföras grundas ofta på hur de nuvarande ägarnas eget övertagande av gården gick till och de strävar efter att förändra tillvägagångssätt de själva tyckte var mindre lämpliga. Någon ägare ansåg att det är viktigt att helhetsbilden gården ska bestå medan en annan fallgård ansåg att det var viktigt att den yngre generationen sakta arbetade sig in i organisationen. Många tankar hos ägarna var lika men lösningen olika. Gemensamt för fallgårdarna var att ägarna kände ett starkt band till familjeföretaget och gärna ville att det skulle fortsätta finnas kvar inom familjen, däremot var gränsen till hur stark viljan var olika för fallgårdarnas ägare.

Innehållsförteckning

1 INLEDNING	1
1.1 PROBLEMBAKGRUND	1
1.2 PROBLEM	2
1.3 SYFTE.....	3
1.4 AVGRÄNSNINGAR	3
2 TEORI.....	4
2.1 INTRESSETER	4
2.2 RESURSBASERAD TEORI	5
2.3 MASLOWS BEHOVSTEORI	6
2.4 MENTALA MILJÖN	7
3. METOD	8
3.1 TEORIVAL	8
3.2 METODVAL	8
3.3 URVAL	8
3.4 GENOMFÖRANDE	9
3.5 VALIDITET OCH RELIABILITET	9
3.6 METODKRITIK	10
3.6.1 Kvalitativa intervjuer	10
3.6.2 Litteratur	10
3.6.3 Egen erfarenhet.....	11
4 EMPIRI.....	12
4.1 FALLGÅRD 1.....	12
4.1.1 Sammanfattning av preferenser – Fallgård 1	13
4.2 FALLGÅRD 2.....	13
4.2.1 Sammanfattning av preferenser – Fallgård 2	14
4.3 FALLGÅRD 3.....	14
4.3.1 Sammanfattning av preferenser – Fallgård 3	15
5 RESULTAT	17
5.1 KUNSKAP OCH INTRESSE SAMT ATT VÄXA IN I ROLLEN	17
5.1.1 Empiri	17
5.1.2 Resursbaserad teori	17
5.1.3 Behovsteori.....	17
5.1.4 Intressentteori	17
5.2 GRANNAR OCH SYSKONSÄMJA	18
5.2.1 Empiri	18
5.2.2 Resursbaserad teori	18
5.2.3 Behovsteori.....	18
5.2.4 Intressentteori	18
5.3 UTRYMME ATT DRIVA GÅRDEN	18
5.3.1 Empiri	18
5.3.2 Resursbaserad teori	18
5.3.3 Behovsteori.....	19
5.3.4 Intressentteori	19
5.4 HELHETSINTRYCK AV GÅRDEN	19
5.4.1 Empiri	19
5.4.2 Resursbaserad teori	19
5.4.3 Behovsteori.....	19
5.4.4 Intressentteori	19
5.5 RÅDGIVNING.....	20
5.5.1 Empiri	20
5.5.2 Resursbaserad teori	20
5.5.3 Behovsteori.....	20

5.5.4 <i>Intressentteori</i>	20
5.6 KOMPENSATION	20
5.6.1 <i>Empiri</i>	20
5.6.2 <i>Resursbaserad teori</i>	20
5.6.3 <i>Behovsteori</i>	21
5.6.4 <i>Intressentteori</i>	21
5.7 SAMMANFATTNING AV RESULTAT.....	22
6. DISKUSSION	23
6.1 RESURSBASERAD TEORI VS. BEHOVSTEORI.....	23
6.2 INTRESSENTERNA.....	23
6.3 DEN EKONOMISKA SITUATIONEN SOM EN KRITISK FAKTOR	24
6.3 SYNPUNKTER FRÅN INTERVJUERNA	24
6.4 SLUTSATSER	24
6.4.1 <i>Framtida studier</i>	25
BILAGA 1 – INTERVJUGUIDE.....	29

1 Inledning

Generationsskiften kan vara problematiska och ibland leda till konflikter mellan familjemedlemmar eller andra intressenter kring gården. I studien utreds vilka tankar som den äldre generationen har kring generationsskiften. I kapitlet nedan beskrivs bland annat vilka problem som kan uppstå kring generationsskiften och vad problemen kan leda till.

1.1 Problembakgrund

Antalet svenska lantbruksföretag har minskat under de senaste åren med 26 % och uppgår år 2010 till drygt 70 000. Däremot blir antalet lantbruksföretag med mer än 100 ha allt fler (www, SCB, 2011). Nästan 6 500 lantbruksföretag hade år 2010 mer än 100 hektar. En större areal kan bidra till att ett generationsskifte blir svårare att genomföra då det i familjer med flera barn kan bli besvärligare att kompensera eventuella syskon vid ett generationsskifte (www, Skogssällskapet, 2012). Ett generationsskifte är även ett stort mentalt steg för den avgående generation då han eller hon går över från att vara fullt sysselsatt till en tillvaro med mer fritid (Hydén & Wiberg, 2000).

Generationsskiften är i hög grad aktuella i de svenska lantbruken eftersom var fjärde lantbruksföretagare är 65 år eller äldre år 2010 (www, SCB, 2011). Det innebär att många lantbruksföretag med stora värden kan komma att stå inför ett kommande generationsskifte inom en snar framtid. Generationsskiften är komplicerade och kan skapa många känslor hos både överlåtare och övertagare av gårdar (pers. m., Wiklund). Att bestämma sig för att avsluta sitt ägande är för många både en känslös och segdragen process innan man kommer fram till ett beslut (Wikström, 2005). Lantbrukaren skjuter lätt upp ett generationsskifte på grund av de svårigheter som kan ligga bakom ett lyckat generationsskifte (www, Länsförsäkringar, 2011). Med ett generationsskifte kan gårdens brukningsinriktning förändras och den tidigare ägarens idéer och förhoppningar om framtida utveckling av gården kan vara skilda jämfört mot den nya ägarens idéer (Sharma et al, 2001). En del av företagets areal kan tvingas säljas för att övertagaren ska lyckas finansiera det förvärvade företaget, vilket kan strida mot den tidigare ägarens intresse av att se gården utifrån en helhetsbild.

Förvärv av ett lantbruksföretag kan utföras genom ett köp, gåva, arv eller en kombination av gåva och köp. För att generationsskiftet ska vara en lyckad process krävs en stor del planering och förberedelse (www, Länsförsäkringar, 2011). Vid ett lyckat förvärv är processen känslomässigt, skattemässigt och ekonomiskt optimal, en process som tar tid. Det är heller inte alltid som det finns barn inom familjen som är villiga att överta företaget och gården, vilket innebär att intressenter utanför familjen kan bli aktuella vid generationsskiftet. I ett sådant fall är det extra viktigt att ha god tid på sig eftersom personkemin mellan överlåtare och övertagare ska stämma och det kan ta lång tid att hitta den rätte övertagaren (www, Jordbruksaktuellt, 2012; Wikström, 2005). Det ställs även höga krav på den rådgivare som ska stödja de båda parterna under ett generationsskifte. Rådgivaren bör besitta hög kompetens inom både juridik och drivande av ett lantbruksföretag (www, Länsförsäkringar, 2012). Dessutom kan rådgivaren fungera som en opartisk förmedlare, idégivare och samtalspartner i dialog mellan den nuvarande och kommande ägaren.

Vid generationsskiftet i familjer med endast ett barn där diskussioner och beslut om att driva gården vidare eller inte har förts kan generationsskiftet bli mindre problematiskt (Lundén, 1995). Hos familjer med flera barn som är mer eller mindre osäkra över intresset av att driva företaget blir generationsskiftet mer problematiskt. Om syskon finns bör de kompenseras men till vilket värde? En kompensation till marknadsvärde kan innebära svårigheter att driva gården vidare för det syskon som valt att ta över gården. Då kanske det största intresset ligger i att driva gården vidare och kompensera syskon med vad som är möjligt för att fortfarande ha möjligheten att utveckla företaget.

1.2 Problem

Många personer är inblandade i, påverkas av och har önskemål eller krav på ett företag vid generationsskiftet, bland annat syskon men också externa intressenter (Landström & Löwegren, 2009). Ett generationsskifte påverkar alla intressenterna i och runt företaget och därför är överlåtares preferenser om hur ett generationsskifte ska genomföras högst intressanta för alla som påverkas av skiftet. Ett problem kan vara att överlåtare har specifika preferenser om hur ett generationsskifte skall genomföras och att dessa faktorer inte stämmer överens med övertagarens (Wikström, 2005). I ett optimalt generationsskifte är överlåtarens och övertagarens preferenser likartade och då minskar risken för att problem ska uppstå. Generationsskiftet som drar ut på tiden tenderar att leda till en lägre investeringstakt i lantbruksföretaget vilket kan vara ett problem för svensk livsmedelsproduktion genom ett mindre effektivt utnyttjande av marken (Nordström, 2008).

Eftersom generationsskiftet lätt skjuts upp av ägaren sker många generationsskiftet alltför snabbt och oplanerat (www, Skogssällskapet, 2012). Hastigt genomförda generationsskiftet kan leda till ett ineffektivt skifte eftersom kostnaderna blir högre på grund av att skatteplaneringen försummas men också genom psykologiska påfrestningar i form av brutna relationer i familjen (pers. med., Wiklund; www, Skogssällskapet, 2012; Wikström, 2005). Dessutom kan ägarens fördröjande av generationsskiftet leda till att ägaren hinner avlida på grund av hög ålder innan alla delar av processen hunnits diskuteras. I sådana fall kan den tidigare ägarens intressen helt försummas då dessa inte blivit hörda men konflikter kan också uppstå mellan intressenterna om vilka önskemål den tidigare ägaren verkligen hade. I ett generationsskifte där båda parter förstår varandras intressen och där personkemin överensstämmer kan övertagandeprocessen bli mindre kostsam för båda parter eftersom konflikterna kan bli färre. Ett effektivt generationsskifte är därför en stor fördel för alla inblandade parter och det är därför viktigt att planera i god tid innan ett generationsskifte blir aktuellt (Sharma et al, 2001). Det tar ofta flera år, sällan kortare tid än ett år, att planera inför ett kommande generationsskifte (pers., med Wiklund; Wikström, 2005). Ett generationsskifte som genomförs under en period på tio år ger alla inblandade lång tid att reflektera och ger goda förutsättningar för hur ett effektivt generationsskifte ska genomföras och kan därför vara att föredra.

1.3 Syfte

Syftet med studien är att beskriva den äldre generationens tankar kring hur ett kommande generationsskifte kan genomföras. Vilka preferenser har den äldre generationen angående hur ett generationsskifte kan genomföras på bästa sätt? Vidare är syftet att ge tänkbara förklaringar till hur tankarna kring generationsskiftet uppkommit utifrån vedertagna teoretiska modeller. I resultatet utreds vilka preferenser de intervjuade lantbruksföretagare belyst kring hur generationsskiften ska genomföras, vilket i studien har utvecklats till följande frågeställning:

Hur kan man förklara den äldre generationens tankar och svar kring hur generationsskiften bör genomföras?

1.4 Avgränsningar

Studien fokuseras på de mjuka frågorna, det vill säga de sociala och psykologiska faktorerna, som spelar roll vid ett generationsskifte (Danielsson & Bernadsson, 2006). Övriga frågor kring generationsskiften som exempelvis skatteplanering tas inte upp i denna studie på grund av att en sådan omfattande studie inte rymms tid. De lantbrukare som är aktuella i studien är vad som kan kallas den äldre generationen, över 50 år, eftersom sannolikheten för ett snart kommande generationsskifte är stor. Studien avser enbart hur den äldre generationen ser på ett kommande generationsskifte och bortser därför ifrån den övertagande generationens syn på skiftet. Anledningen till att denna studie valts att fokusera på den äldre generationen är att den fungerar som slutgiltig beslutsfattare för om generationsskiftet skall genomföras eller inte eftersom de äger företaget och besitter lagfart på gården.

Studien avgränsas genom att fokusera på gårdar som en person och/eller en familj kan leva på eller en total hektar exklusive skog på mer än 150 hektar. I studien behandlas den avgränsningen för att hos dessa gårdar kan övertagandet vara kritiskt då personen eller personerna som driver företaget är starkt beroende av hur gården utvecklas. På gårdar med mindre areal har företagaren möjlighet att arbeta utanför gården och gårdens utveckling blir därmed inte lika kritisk. I studien har inte heller hänsyn till genussynpunkter tagits, utan arbetet har utgått från att en man och en kvinna fungerar på liknande sätt gällande ett generationsskifte av ett lantbruksföretag och tar därför inte hänsyn till eventuella skillnader mellan könen.

2 Teori

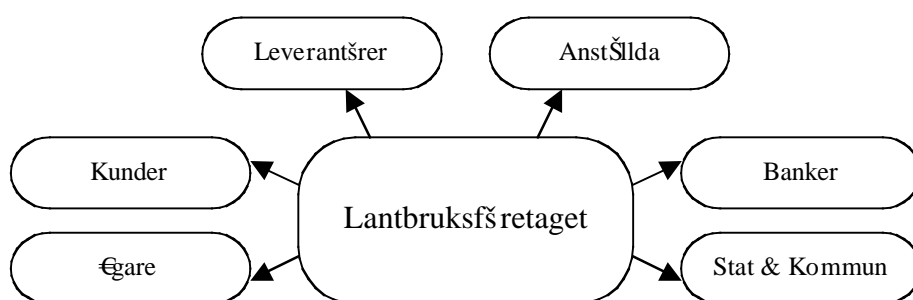
De olika beslut som tas inom ett företag påverkas av intressenter utifrån men också av företagsledarens egna behov (Landström & Löwegren, 2009). Behoven kan bland annat vara att behålla en viktig resurs i företaget eller att uppfylla några av personens mer personliga behov för att utvecklas som människa. Nedan beskrivs vilka resurser som enligt intressentteorier och förvaltarteorier att företagsledare anser är viktigt att behålla inom företaget. Vidare beskrivs vilka behov som en människa har i olika situationer och hur människors resurser kan påverkas av ett generationsskifte.

2.1 Intressenter

Alla företag är mer eller mindre påverkade av olika personers intressen i företaget (Bruzeliuss & Skärvad, 2004). Företagsledare kan exempelvis vara intresserade av att företaget ska generera en regelbunden och hög avkastning på det investerade kapitalet medan banken kan vara intresserad av att de lånade kapital kan amorteras i framtiden. Företagsledaren är också beroende av intressenternas resurser som exempelvis idéförslag eller kapital.

Vid ett generationsskifte kan även intressenter utanför familjen ha åsikter om planering och genomförande av ett skifte (Sharma et al, 2001). Ett generationsskifte kan exempelvis vara problematiskt för leverantörer och grannar som under lång tid har utvecklat en stark relation med tidigare ägare vilket saknas och måste byggas upp med en ny förvärvare (Landström & Löwegren, 2009). Det finns en risk att den tidigare ägarens leverantörer byts ut vid ett generationsskifte på grund av att den nya ägaren redan har en stark relation med en annan leverantör.

Det sociala nätverket är unikt och på så vis också näst intill omöjligt för andra företag att imitera (Landström & Löwegren, 2009). Det sociala nätverket kan därför bli en viktig resurs i företaget men det är också de resurser som kan vara svåra att överföra till den nya ägaren av företaget vid ett generationsskifte. Intressentmodellen enligt figur 1 är en av de mest vedertagna teorier inom företagsekonomi som finnes och kan illustrera vilka olika typer av intressenter som finns för ett företag.



Figur 1. Egen bearbetning av intressentmodellen för lantbruksföretag.

Det är vanligt att lantbruksföretagets ägare och dess anställda är samma person, eller hos familjeföretag, personer. Banker bidrar med kapital för att företaget ska kunna utvecklas och önskar i gengäld ränta på sitt utlånade kapital. Bankerna är angelägna om att skapa en relation med kunden för att bygga en starkare kontakt och på så vis kunna utforma sin rådgivning på ett mer relevant sätt för kunden (www, Swedbank, 2012). Stat och kommun påverkar företaget genom exempelvis reglering av lagar och regler. En social relation uppstår dock sällan mellan företaget, stat och kommun.

Lantbruksföretagets kunder och leverantörer har ofta en stark koppling och relation till företaget (Wikström, 2005). Kunder kan vara grannar till lantbruksföretaget och som företaget utför körslor till och som anses vara viktiga att bevara för företagets fortlevnad. Leverantörer kan också vara grannar som exempelvis lämnar halm till gårdens djur eller liknande. Företaget kan ha olika stark relation mellan olika leverantörer och kunder och vissa relationer kan därför kännas viktigare att bevara.

2.2 Resursbaserad teori

Resurser är enligt Penrose (1995) en tillgång som är känd och åtkomlig för en viss verksamhet och ett medel för att underlätta uppnående av ett visst mål. Ekonomiska resurser är något som hamnar bland de första sökträffarna vid en sökning på Internet efter ”resurs”. Något som många kanske inte tänker på lika aktivt är humankapital. Om företagets ledning istället har finansiella mål som drivkraft utan att knyta samman andra visioner inom företaget kan det bidra till att människan inte upprätthåller samma motivation för arbetet samt får en ensidig fokus på inkomst. Detta kan i sin tur exempelvis ge en låg satsning på att utveckla innehåll och kvalitet på produkterna (Söderlund, 2000). Det är viktigt att även fokusera på immateriella kapital som kompetens, relationsförmåga och värderingar eftersom att företaget då kan sätta rätt individ på rätt plats och maximera deras förmåga och deras kunskaper och på så vis också nyttja de anställda mer effektivt för företaget.

Resursbaserad teori bygger på att företagets framgång beror på de unika resurser som företaget knutit till sig och hur skickligt företaget kan utnyttja de unika resurserna (Barney, 1991; Penrose, 1995). Företaget sammankopplas med unika resurser som exempelvis patent, kompetent personal eller ett specifikt rykte som på så vis kan ge företaget konkurrensfördelar eller fungera som en nödvändig resurs. En samling unika resurser kan ge framgång för ett företag men behöver nödvändigtvis inte betyda lika stor framgång för ett annat företag. Detta beror på de fördelar som skapas utifrån resurserna som är bundna till en viss tid och plats för att ge framgång (Habbershon & Williams, 1999). Den kunskap som idag finns när det gäller att konstruera datorer ger inte samma potential till framgång för ett företag som kunskapen innebar under mitten på 1900-talet, vilket kan förklaras av att resursen inte är lika unik längre. Kunskap anses som en av de viktigaste resurserna hos en medarbetare. Vissa forskare anser till och med att framgång kan byggas utifrån enbart en kunskapsbaserad teori, exempelvis Alavi & Leidner (2001).

Många av Sveriges lantbruksföretag är mer eller mindre familjeföretag där barn och partner hjälper till med en mängd sysslor inom företaget (www, SCB, 2012). Familjeföretag tycks besitta förmågan att överföra framgångsgenererande resurser till nästkommande generation, vilket anses vara en av familjeföretagets viktigaste fördelar (Royer, et. al., 2008). En möjlig förklaring är att den yngre generationen lär sig av den äldre genom att de redan i unga år ges möjlighet att medverka i företagets verksamhet. Den yngre generationen förstår hur kulturen i företaget fungerar genom att arbeta med sina föräldrar.

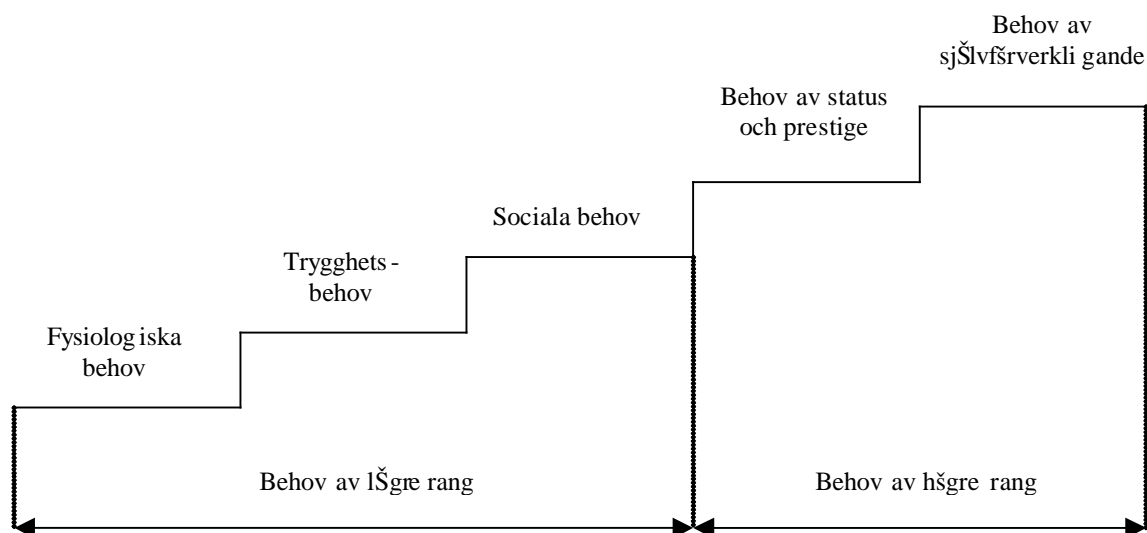
Familjeföretag bygger ofta en stark och varaktig relation till sina intressenter men även en stark och varaktig relation till företaget, vilket är viktigt att tänka på vid ett generationsskifte (Aronoff & Ward, 1997). Familjeföretagaren kan ha en så stark bindning till företaget att de ser företaget som en familjemedlem. Den starka kontakten till företaget som företagsledaren har byggt upp under en längre tid är oftast en fördel då den bidrar till att företagsledaren oftast agerar utifrån företagets bästa (Le Breton-Miller & Miller, 2006). Däremot kan bindningen vara svår att bryta vid ett generationsskifte vilket innebär att generationsskiftet kan dra ut på tiden. Det starka nätverk som byggts upp runt ett företag kan därför vara viktigt att bevara för

företagsledaren eftersom en sådan unik resurs som relationen till en intressent inte går att kopiera för andra företag (Landström & Löwegren, 2009).

2.3 Maslows behovsteori

Olika värderingar rörande vilka faktorer som anses vara viktiga vid ett generationsskifte kan till viss del förklaras av människans behov (Maslow, 1943). Den överlämnande generationen styrs av behov och önskemål om att kunna leva ett gott liv efter att ha överlämnat delar av sitt livsverk till den efterkommande generationen. Den äldre generationen behöver kanske köpa ny bostad då den yngre generationen övertar gården. De olika behoven kan beskrivas med hjälp av motivationsteorier.

En av de mest kända teorierna inom motivationsteorier är Abraham H. Maslows behovshierarki. Maslow (1943) menar att människans behov styrs med hjälp av reflektion och värdering av omvärlden och där vissa behov anses viktigare att tillfredställa än andra. De olika behoven ska inte ses som frikopplade från varandra. Istället är de sammanlänkade med varandra. För att nå en högre nivå och på så vis uppfylla andra typer av behov måste de lägre behoven vara uppfyllda. Människans olika beslutsförfaranden kan sedan till viss del förklaras utifrån dessa behov, figur 2 nedan illustrerar Maslows behovstrappa.



Figur 2. Maslows behovstrappa

I Maslows behovstrappa är de fysiologiska behoven av lägsta rang och därför de behov som måste uppfyllas först av alla behov. De fysiologiska behoven innefattar de behov som behövs för att upprätthålla liv såsom vatten, luft och mat. Om det fysiologiska behovet inte är uppfyllt menar Maslow (1943) att människan inte har möjlighet att uppfylla andra behov av högre rang. När de fysiologiska behoven är uppfyllda börjar människan söka tillfredställelse av trygghetsbehoven (Maslow, 1943). I trygghetsbehoven ingår att människan söker säkerhet och trygghet för att inte utsättas för fysisk eller psykisk skada. Ett sökande efter tillfredställt trygghetsbehov kan exempelvis visa sig genom att människan vill ha sjukförsäkring eller leva i ett säkert område. Likt de fysiologiska behoven bör trygghetsbehoven vara uppfyllda för att en högre rang av behov ska kunna uppnås. Efter att trygghetsbehoven har uppfyllts börjar människan söka tillfredställelse för de sociala behoven. De sociala behoven beskrivs av Maslow (1943) som en högre rang av behov och innefattar en interaktion med andra människor eller djur. De sociala behoven kan exempelvis vara vänskap eller tillhörighet till en grupp men också förmånen av att få ge eller ta emot kärlek.

Den näst högsta nivån är behoven av status och prestige. Människan har på den här nivån behov av att känna sig behövd och viktig. Behoven av status och prestige kan delas in i inre och yttre behov där de inre behoven är bland annat människans självkänsla och prestation medan de yttre kan vara rykte eller erkännande från andra människor. Högst upp på trappan är behov av självförverkligande (Maslow, 1943). Dessa behov kan beskrivas som människans strävan att uppnå sin fulla potential och kan till skillnad från andra behov inte mättas. När människan uppnått något av de självförverkligande behoven söker hon ständigt nya behov att uppnå inom självförverkligandet. Behov av självförverkligande kan exempelvis vara ett ihärdigt sökande efter ytterligare kunskap. Dock menar Maslow (1943) att de olika behoven ibland kan komma i omvänd ordning vilket kan bero på omgivningens påverkan på individen.

Ouppnådda mål av den lägre ordningen orsakar mer negativ stress på människan än stressen från uppnådda behov av den högre ordningen (Maslow, 1943). Dessutom är behov av den högre ordningen svårare att definiera då dessa är mer beroende av omgivningen än vad de grundläggande behoven är. Stress kan på kort sikt bidra till att människan får ett minskat intresse för nöjesaktiviteter samt minskad effektivitet i arbetslivet och på lång sikt bidra till nedstämdhet och nedsatt immunförsvar (Söderlund, 2000).

2.4 Mentala miljön

Den mentala miljön påverkar det yrkesmässiga beteendet även hos familjeföretag (Söderlund, 2000). Med bristande sociala relationer finns det risk att människan blir primitiv i hur hon beter sig i närhet med andra. Detta medför att relationsstörningar kan uppstå som i sin tur kan medföra ett arbetsmiljöproblem. Organisationsstrukturer kan främja arbetsmiljön genom att ge förutsättningar för människor att utvecklas, prestera och trivas med vissa organisationsstrukturer det kan också främja hierarkier och revirgränser (Söderlund, 2000). Förändringar i omvärlden gör att företaget behöver ha en flexibel organisationsstruktur. En organisationsförändring kan fungera både som passiviserande, vilket leder till oro och osäkerhet hos de i företagets omgivning och aktiverande, vilket fungerar som motivationshöjande. Genom att ledaren till organisationen får insikt i hur den behöver förändras så underlättas också förändringsarbetet.

3. Metod

I kapitlet nedan beskrivs tillvägagångssättet för studien, vilka teorier som valts och hur fallgårdarnas ägare har intervjuats. Även studiens reliabilitet och validitet utreds i kapitlet. Vidare kritiserar delar av genomförandet för hur studien har genomförts.

3.1 Teorival

För att analysera och skapa förståelse för vissa preferenser som finns hos ägaren om hur ett generationsskifte ska genomföras undersöks i studien vilka tankar som företagsledaren står inför vid ett kommande generationsskifte. Intressenterna som påverkar företaget har stor betydelse för många företagsledare och det är därför viktigt att skapa förståelse för hur intressenterna påverkas av ett generationsskifte. Utöver intressenternas påverkan på företaget spelar företagsledarens behov en stor roll i hur ett generationsskifte blir lyckat eller en källa till svårlösta konflikter inom familjen eller med utomstående intressenter. För att se till företagets bästa kan resursbaserad teori beskriva vilka framgångsfaktorer som är viktiga att bevara och utveckla inom företaget.

3.2 Metodval

I studien används intervjun som metod med tre lantbrukare som alla är över 50 år och fortfarande aktiva i lantbruksföretaget. Intervjuerna är tänkta att ge en bild över vilka preferenser överlåtarna har omkring hur ett kommande generationsskifte ska genomföras. För att kunna ställa djupare frågor och skapa en förståelse för tankegångarna vid ett generationsskifte används kvalitativa intervjuer. De kvalitativa intervjuerna ger ett mer uttömmande svar då frågorna kan kompletteras med följdfrågor och tillåter frågor som är djupare i ämnet (Trost, 2005). Genom att ställa mer ingående frågor kan en bild av hur människor reagerar och resonerar om ett generationsskifte lättare illustreras. En kvantitativ intervju består av mer precisa frågor med kortare svar vilka beskriver hur vanligt något är eller hur ofta något förekommer.

Vid en kvalitativ intervju kan intervjun påverkas mindre av personen som intervjuar än vid en kvantitativ intervju (Trost, 2005). Förklaringen är att frågorna inte är vinklade av intervjuarens kompetens eller åsikter utan är mer öppna och neutrala och istället låter respondenten utveckla svaren. För att fördjupa vår egen förståelse för hur ett generationsskifte kan gå till och vilka problem som kan uppstå runt ett generationsskifte har LRF Konsults chefsjurist, Katarina Wiklund, intervjuats.

3.3 Urval

Studien utgår från tankar om att gårdarnas läge i Sverige inte påverkar svaren hos respondenterna och gårdarna valdes då efter områden som geografiskt passade oss själva. Två olika områden valdes för att inte tidsbrist på grund av vårbruket skulle försvåra möjligheterna att genomföra intervjuerna. De två fallgårdarna i Östergötland är kunder till Lovanggruppen¹ och har tillfrågats av Lovanggruppen om intresset av att medverka i vår studie. I ett senare skede har gårdarna kontaktats av oss och intervjuer genomfördes under mitten av april månad 2012. Den tredje gården, som är belägen i Dalarna, har kontaktats på egen hand genom bekantskap och intervjun genomfördes under slutet av april månad 2012.

¹ Lovang Lantbrukskonsult AB erbjuder rådgivning utifrån lantbrukares behov.

3.4 Genomförande

Respondenterna har i förväg inte fått ta del av frågorna, eftersom vår tanke var att frågorna inte skulle diskuteras inom familjen innan intervjutillfället. Däremot visste respondenterna ämnet som intervjun var tänkt att handla om. Ämnet beskrevs under första telefonkontakten med alla tre gårdarna då förfrågan om intresse för medverkan i studien ställdes.

Genom att intervjua de medverkande på respektive fallgård fås en inblick i deras verksamhet och olika känslor och bilder kan lättare associeras med beskriven fakta från respondenten men ett personligt möte valdes främst för att få ett större utbyte av information. Vid ett personligt möte kan mer information som exempelvis känslor och kroppsspråk förmedlas på ett tydligare sätt än vid andra typer av kommunikationskanaler som exempelvis telefonkontakt (Jacobsen & Thorsvik, 1998).

Intervjuerna spelades in med digital ljudinspelare för att inte riskera att intervjun skulle avbrytas av anteckningar och intervjun får därför med hjälp av bandspelaren ett bättre engagemang hos oss intervjuare. Däremot antecknas sådan information som är svår att fånga i ljudupptagningar som känslor och uttryck. Alla gårdarna i studien har anonymiserats vid transkriberingen för att skydda respondenterna för igenkännande. Av samma anledning används inga citat. Respondenterna har haft tillgång till de insamlade data från studien och har godkänt innehållet så att deras tankar har uppfattats någorlunda rätt och för att inte uppge information som kan avslöja eventuella hemligheter som lantbruket har.

3.5 Validitet och Reliabilitet

Reliabilitet och validitet används för att säkerställa att författarna till studien har använt sig av rätt metod för att insamla data. Validitet beskrivs enligt nationalencyklopedien om författaren mäter det han eller hon avser att mäta medan reliabilitet beskriver om författaren mäter data på ett tillförlitligt sätt (www, NE, 2012).

Innan intervjuerna antecknades frågorna för att på bästa besvara frågeställningen. På så vis är risken mindre att frågorna misstolkas eller är svåra att förstå men det ger också en säkerhet för att studiens frågeställning kommer att besvaras. Genom att utforma en intervjuguid som intervjun senare utgick ifrån kunde svar till frågeställningen säkerställas vilket stärker validiteten i studien eftersom att målen med intervjuerna är förutbestämda. Intervjuerna hölls genom öppna, semistrukturerade² intervjuer. Fördelarna med detta är att relevanta frågor ställdes men samtidigt gavs möjligheten att följa upp med intressanta följdfrågor vilket möjliggör att diskussioner uppkommer (Denscombe, 2009). Enligt Kvale (1997) minskar ledande frågeställningar reliabiliteten i studier. Genom att tänka på hur frågorna formulerades kunde ledande frågeställningar undvikas och på så vis kunde reliabiliteten stärkas i studien. Intervjun hölls i möjligaste mån utifrån huvudfrågorna från intervjuguiden (se bilaga 1) för att undvika ledande eller vinklade frågeställningar, däremot blev följdfrågorna i enstaka fall något ledande vilket vi kunde höra vid transkriberingen.

² Semistrukturerad intervju innehåller inte specifika frågeställningar, enbart teman som intervjun avser behandla.

Med hjälp av bandspelaren kunde intervjuerna sedan transkriberas i efterhand. Bandspelaren medförde även att viktiga detaljer senare kunde upptäckas. Under intervjuernas gång utvecklades svaren på frågorna som har givits genom följdfrågor. Genom att ägarna av fallgårdarna intervjuades i sin hemmamiljö utan den yngre generationen närvarande får ägarna utrymme att kunna svara på våra frågor utan att påverkas av den yngre generationen. Hemmamiljön och att ägarna själva fick bestämma tid för intervjuerna bidrar till att ägarna kan känna trygghet (Ekholm & Fransson 1992).

I en av intervjuerna var ett av barnen närvarande under en del av intervjun vilket kan ha påverkat validiteten i studien. Frågorna som då ställdes valdes i möjligaste mån med omtanke om att ägaren inte skulle påverkas av att barnen hörde diskussionen. I transkriberingen av intervjusvaren användes bandspelaren för att kritisera vår egen insats i intervjun och exempelvis se om intervjun innehöll ledande frågor och därigenom undvika subjektiva bedömningar. Fallgårdarnas ägare valdes så att ingen personlig anknytning fanns mellan respondenterna till intervjun och intervjuaren för att ytterligare stärka reliabiliteten. En transkribering av de insamlade data skickades efter intervjuerna till respondenterna för verifiering.

3.6 Metodkritik

3.6.1 Kvalitativa intervjuer

Kvalitativa intervjuer har för avsikt att ge ett större djup i ämnet än vad en kvantitativ intervju kan uppnå (Trost, 2005). En kritisk punkt i studien är om tillräckligt djup har uppnåtts under intervjuerna. Då vår erfarenhet av tidigare kvalitativa studier är begränsad är det svårt att veta om tillräckligt djup har uppnåtts. Ett större antal fallgårdar hade kunnat bidra till fler intressanta upptäckter och hade därför varit att föredra, men på grund av den begränsade tid vi hade till vårt förfogande fanns inte den möjligheten.

Åldersgränsen på 50 år hos respondenterna hade också kunnat höjas då gårdar med ägare runt 50 år förmodligen kommer att fortsätta att arbeta på gården åtminstone 10-15 år till och därför kanske inte har börjat tänka på ett generationsskifte i någon större omfattning. Den tredje fallgårdens ägare var yngre än ägarna till de andra två fallgårdarna och hade därför inte kommit lika långt i tankegångarna runt ett generationsskifte. Detta kan innebära att svaren kan komma att ändras med tiden och då skiftet blir mer aktuellt.

3.6.2 Litteratur

De källor som används i studien är valda med försiktighet och eftertänksamhet. Därför används källor som är granskade av experter inom området, exempelvis vetenskapliga artiklar publicerade i diverse erkända vetenskapliga tidsskrifter. Innehållet i de vetenskapliga artiklarna jämförs med andra jämbördiga författares åsikter inom samma ämnesområde för att skapa en mer neutral och heltäckande bild av ämnet. Liksom artiklar har även litteratur valts med omsorg för neutralitet och relevans.

En omfattande forskning är gjord inom både intressentteorier och behovsteorier därför har de båda ämnesområdena flera erkända forskare som står bakom modellerna i studien (bland andra Maslow, 1943; Bruzelius & Skärvad, 2004). Det finns också en del kritik till de olika modellerna inom områdena som har observerats i studien. Kritik riktas exempelvis mot Barney (1991) då vissa forskare, bland annat Priem och Butler (2001) och Foss (2003), menar att ett företags framgång fokuseras allt för mycket på de interna faktorerna i den resursbaserade teorin och att begreppet unik är svårt att definiera hos en resurs.

Maslows behovsteorier har fått kritik av Lennart Sjöberg, professor i psykologi, som menar att behovshierarkin kan beskrivas som en myt och anser att den saknar empiriska belägg (www, VoF, 2012). Sjöberg menar att Maslows skarpa indelning av behov kan se ut på många fler sätt än vad Maslow beskriver och att indelningen inte alls behöver vara skild på det sätt Maslow beskriver. Trots all kritik är ändå Maslows behovstrappa en av de mest kända och används flitigt.

3.6.3 Egen erfarenhet

Vår egen erfarenhet av intervjun som metod är begränsad och intervjuernas utformning blev under arbetet inte den samma hos fallgård 1 som fallgård 3 då vår erfarenhet successivt utvecklades. Det finns därför en risk att intervjusvaren har påverkats av de olika intervjuteknikerna. Eftersom vi heller inte har någon tidigare erfarenhet av kvalitativa studier kan vår önskvärda neutralitet, som är viktigt i kvalitativa studier, omedvetet påverkat vårt sätt att ställa frågorna på olika sätt under intervjuerna (www, edelegationen, 2012).

4 Empiri

Med hjälp av kvalitativa intervjuer gjorda hemma hos lantbrukarna har den äldre generationen diskuterat preferenser om hur ett generationsskifte enligt dem ska gå till på bästa sätt. De tre fallgårdarna är olika produktionsföretag men har den gemensamma faktorn att de troligtvis står inför ett kommande generationsskifte inom de närmaste tio åren. Många av tankarna som ägarna till fallgårdarna har angående hur ett generationsskifte bör genomföras kommer från tidigare generationsskifte då de själva tog över gården. De tankar ägarna själva anser var bra vill de föra vidare medan det som var mindre bra vill de förbättra inför nästa generationsskifte.

4.1 Fallgård 1

Den första fallgården i studien är ett företag som drivs som aktiebolag och är belägen i Östergötland. På gården bedrivs spannmålsodling och äggproduktion och sysselsätter far och son som är heltidsanställda samt en deltidanställd (ca 30 %). Gården övertogs inom familjen i slutet på 1970-talet och är inom en tioårsperiod aktuell för ett kommande generationsskifte. Den nuvarande ägaren har tre barn, två söner och en dotter, där den äldste sonen är villig att överta lantbruket.

Den äldsta sonen har börjat arbeta på gården men äger inte någon del av lantbruket. Någon bestämd planering inför det exakta övertagandet av gården är inte gjord men ägaren av företaget är i högsta grad mån om att generationsskiftet ska gå rätt till och utföras medan han är frisk och välmående. Däremot har generationsskiftet diskuterats i familjen i form av vilka bidrag som finns att söka för nystartande och hur boendet ska lösas i framtiden. Alla i familjen är väl insatta i de agrala näringarna och har kunskap om hur lantbruksföretaget bedrivs.

Den nuvarande ägaren till gården tycker det är viktigt att generationsskiftet ska vara välplanerat och att sonen ska få tid att successivt växa in i rollen som ägare under handledning av den äldre generationen. Familjen har tagit hjälp av externa rådgivare med tips om hur den yngre generationen kan börja verka inom företaget på ett effektivt sätt och familjen har också funderingar kring att kompensera syskon som inte övertar företaget i form av bostäder. Gårdens nuvarande ägare anser att det ska vara en rättvis kompensation för syskon vid ett generationsskifte men det måste göras på ett sätt så att det går att driva företaget vidare. Rättvisaspekten genomsyras tydligt i intervjun då ägaren också anser att det är viktigt att anlita en opartisk och utbildad fastighetsvärderare och skatteplanerare.

Ägaren till gården anser att det är viktigt att den nya övertagaren får det utrymme som han kräver för att kunna driva företaget vidare i den inriktning som han vill och tycker är intressant. Därför har den nuvarande ägaren låtit den övertagande generationen vara med i planerande av senare genomförda investeringar som exempelvis inköp av datastyrd torkanläggning. Den nuvarande ägaren är också villig att arbeta kvar på gården i den mån det behövs eller finns utrymme till men vill och andra sidan inte stå i vägen för den yngre generationen utan låta den göra sina val. Ägaren kommer att låta den yngre generationen överta deras bostadshus som ligger i anslutning till lantbruksfastigheten och istället flytta närmare staden och på så vis ge mer utrymme för nästa generation.

Den goda relationen med grannarna runt lantbruksföretaget anses viktigt att bibehålla eftersom en stor del av gårdens areal bygger på skötselavtal och en del av körsorna är på

grannarnas areal. Ägaren ger intryck av att familjen är samspelt och ständigt för en öppen dialog med varandra om det kommande generationsskiftet även om de inte planerat mer ingående när generationsskiftet kommer att genomföras.

4.1.1 Sammanfattning av preferenser – Fallgård 1

De preferenser som ägaren av fallgård 1 anser är bland de viktigaste kan sammanfattas till att planering och genomförande av generationsskiftet ska genomföras då:

- Den äldre generationen fortfarande är frisk och välmående
- Generationsskiftet ska vara välplanerat
- den övertagande generationen ska successivt växa in i rollen som företagsledare
- Den övertagande generationen ska få det utrymme som behövs för att ett övertagande ska vara intressant
- Den yngre generationen ska få möjlighet att medverka i planeringen inför kommande investeringar
- Kompensation till syskon ska vara rättvis men utrymme för att driva gården vidare måste finnas
- Ett bevarande av den goda relationen till grannar
- Förutsättningarna för en öppen dialog ska fortsätta

4.2 Fallgård 2

Den andra fallgården i studien är ett företag som drivs som aktiebolag och är beläget i Östergötland. På gården bedrivs spannmålsodling, äggproduktion för kläckning av slaktkyckling samt skogsbruk. Gården sysselsätter för närvarande en och en halv heltidsanställd men kommer efter ytterliggare investeringar att sysselsätta två och en halv heltidsanställda. Gården övertogs från föräldrarna i mitten på 1970-talet och är, inom en snar framtid, aktuell för ett kommande generationsskifte inom familjen. Den nuvarande ägaren har tre barn, två söner och en dotter, där en av sönerna är villig att överta lantbruket.

På denna gård har sonen börjat arbeta på gården men äger inte någon del av lantbruket. Någon gemensam planering av tidpunkt för övertagandet av gården är inte gjord men ägaren av företaget är i hög grad mån om att generationsskiftet ska gå rätt till. Däremot har övertagandet av driftsbolaget i form av andelar av aktier delvis planerats under några års tid och förväntas bli nästa förändringssteg i generationsskiftet. En gemensam diskussion mellan barnen och fadern har ägt rum över hur generationsskiftet kan komma att genomföras och alla sägs vara måna om att gården ska fortsätta drivas inom familjen.

Den nuvarande ägaren är också mån om att företaget ska leva vidare och vill därför att övergångsfasen ska ske successivt men med hög delaktighet och kontroll av den nuvarande ägaren. Om övergången utvecklar sig på ett framgångsrikt sätt är den nuvarande ägaren beredd att släppa allt mer av kontrollen för att ge plats till nästkommande generation. Generationsskiftet är tänkt att genomföras med hjälp av utbildade rådgivare utan personlig koppling till företaget där bland annat en skatteplanering kommer att genomföras.

Ägaren av gården ser inga större problem med övertagandet av driftsbolaget men däremot ser han svårigheter med övertagandet av gården i form av kompensation till syskon. Han anser att gården har ett värde om alla parter är angelägna om att gården ska vara kvar inom familjen och ett annat värde om gården ska säljas till en extern part. Därför menar ägaren att en

komensation till syskon bör anpassas till ett avkastningsvärde och ett belopp som är rimligt för att gården ska vara möjlig att drivas vidare och utvecklas för den övertagande generationen. Gårdens ägare tycker därför att det är viktigt att syskon kan acceptera en lägre värdering av gården för att den ska kunna drivas vidare inom familjen. Han påpekar att det är viktigt att syskonen inte blir osams i framtiden och betonar därför att syskonsämja värderas högt. Dessutom anser den nuvarande ägaren att det är viktigt att ägandet av gården, vid ett kommande generationsskifte, regleras genom äktenskapsförord och att gården inte delas mellan syskon.

Kontakten med grannar är något som den nuvarande ägaren värdesätter och hoppas att den övertagande generationen är villig att behålla och verka för att utveckla. Han har också en del tankar om hur äggproduktionsföretaget ska fortsätta att utvecklas under de närmaste tio åren. Gården genomgår i dagsläget en större driftsömläggning där den övertagande generationen tagit en stor del av planeringen bakom investeringarna och där den nuvarande ägaren fungerat som både rådgivnings- och kapitalstöd. Helhetsintrycket av gården är för nuvarande ägaren viktigt att bevara och han vill därför helst inte att gården styckas upp utan han vill att de fastigheter som han har införskaffat också i framtiden åtminstone till stor del ska fortsätta att ägas av sonen. Om möjlighet finns vill den nuvarande ägaren i framtiden bo i närheten av gården.

4.2.1 Sammanfattning av preferenser – Fallgård 2

De preferenser som ägaren av fallgård 2 anser är bland de viktigaste kan sammanfattas till att planering och genomförande av generationsskiftet ska genomföras då:

- Företaget ska kunna leva vidare inom familjen
- Den nuvarande ägaren vill under generationsskiftet ha fortsatt möjlighet att påverka olika beslut för företaget
- Komensation till syskon bör anpassas till ett avkastningsvärde som är rimligt för att driva gården vidare
- Den övertagande generationen bör ha äktenskapsförord som skyddar gården
- Bevarande av syskonsämja fortsätter
- Gården ska inte styckas upp mellan syskonen
- Den nuvarande ägaren vill om möjligt bo i närheten

4.3 Fallgård 3

Den tredje fallgården i studien är ett företag som drivs som enskild firma och är beläget i Dalarna. Gården bedriver spannmålsodling, entreprenadverksamhet, skogsbruk samt har en mjölkdjursbesättning. Gården sysselsätter i dagsläget två heltidsanställda. Gården övertogs från nuvarande ägares föräldrar i början på 1990-talet och är inom en tio-femtonårsperiod aktuell för ett kommande generationsskifte. Den nuvarande ägaren har två barn, en son och en dotter, där båda barnen är intresserade av lantbruk men ingen av dem är säker på att hon/han vill överta gården i framtiden. Intresse finns hos den nuvarande ägaren och sambon för att i framtiden öka gårdens areal för en utökad spannmålsproduktion men inga mer specifika planer finns.

Båda barnen hjälper till och arbetar på gården under de mer intensiva perioderna för lantbruket. Ett generationsskifte har inte diskuterats inom familjen men ett uttalat intresse för att barnen ska överta gården finns från företagets nuvarande ägare. Viljan att gården ska

övertas av den yngre generationen inom familjen är barnen medvetna om. Den nuvarande ägaren är emellertid mån om att den yngre generationen ska vara intresserad av lantbruk om ett generationsskifte inom familjen ska bli aktuellt. Framtida investeringsförslag för utvecklad mjölkdrift har i en mindre utsträckning diskuterats med den yngre generationen ifall ett generationsskifte inom familjen skulle bli aktuellt. Det är viktigt för den äldre generationen att en öppen dialog förs mellan dem och den yngre generationen om hur ett generationsskifte i så fall skulle kunna gå till.

Utöver ett generellt intresse för hur lantbruket fungerar anser den nuvarande ägaren och sambon att kunskap om djurhantering är viktigt vid ett eventuellt övertagande. Även skatteplanering och hur företaget ska drivas, exempelvis i form av managementfrågor, anser de är viktigt att kunna. De anser också att det är viktigt att den yngre generationen får vara med, komma in i företagskulturen, för att skapa den kunskapen.

Det känns också viktigt för dem att relationen mellan de anställda och grannarna runt och omkring gården förblir god för att möjliggöra eventuellt utrymme för utökad areal och körslor. Ägaren hade också en känsla av att en god relation till grannarna kan hoppa över en generation så att mellangenerationen har en sämre kontakt till grannarna än vad tidigare och efterkommande generation får. En bra relation anses också viktig för att känna sig trygg och kunna släppa tankarna på gården vid de tillfällen de exempelvis är bortresta. En annan viktig aspekt i relationen mellan intressenterna anser de är att skapa ett seriöst intryck för att bli accepterad i sitt företagande genom att exempelvis debitera marknadsmässiga löner vid körslor. Relationen till banken anses viktig för att skapa ett fungerande företag långsiktigt.

I dagsläget hjälper rådgivare till utifrån med bland annat foderstatsrådgivning. Däremot är ingen planering av generationsskiftet påbörjad som exempelvis en skatteplanering. När det blir mer aktuellt med ett generationsskifte är de villiga att ta hjälp av utomstående rådgivare. Då är det viktigt att rådgivaren är med under hela processen och följer upp efteråt för att analysera resultatet av generationsskiftet. Det är något som den nuvarande ägaren och sambon tror hade varit dem till stor hjälp då de själva övertog gården på 90-talet.

De anser det är viktigt att gårdens helhetsintryck bevaras och att gården inte styckas upp vid ett generationsskifte. På så vis blir gården enklare att driva samtidigt som det medför att det går att bygga upp en lönsamhet med ett större värde på gården och samtidigt skapa ett utrymme för investeringar. Ägaren tillsammans med sambo är beredda att i framtiden byta inriktning och släppa lantbruksföretaget om alternativ sysselsättning finns. Det anses därför viktigt för dem att finna alternativ sysselsättning utanför lantbruket. De fortsätter och andra sidan gärna att arbeta kvar i lantbruket ett tiotal år till oberoende av om skiftet sker inom familjen eller ej. De vill att generationsskiftet får ta den tid det behöver och inte blir förhastat för att alla ska få en chans att göra sin röst hörd.

4.3.1 Sammanfattning av preferenser – Fallgård 3

Slutligen kan de preferenser som ägaren av fallgård 3 anser är bland de viktigaste sammanfattas till att planering och genomförande av generationsskiftet ska genomföras då:

- Tillräcklig kunskap hos den övertagande generationen finns
- Ett lantbruksintresse hos den övertagande generationen finns
- En fortsatt god relation till grannar med ett seriöst intryck
- Rådgivare hjälper till under hela processen vid generationsskiftet
- Helhetsintryck av gården ska fortsättningsvis bevaras

- Den nuvarande ägaren och sambon vill fortsätta att arbeta vidare ett tiotal år innan generationsskiftet blir aktuellt för att sedan finna en sysselsättning utanför lantbruket
- Alla parter inom familjen ska få göra sin röst hörd och generationsskiftet får därför gärna ta tid

5 Resultat

I studien har, genom kvalitativa intervjuer, undersökts vilka tankar den äldre generationen har angående hur ett generationsskifte kan genomföras på bästa sätt. Studien har sökt svar på följande frågeställning:

- Hur kan man förstå den äldre generationens tankar kring hur generationsskiftet bör genomföras?

I detta kapitel speglas de kvalitativa intervjuerna mot den resursbaserade teorin och behovsteorin i studien för att skapa en förståelse för varför lantbrukarens tankar angående generationsskiftet har uppstått. Ägarnas tankar som uppkom under intervjuerna har delats in i sex aspekter, vilka beskrivs utifrån behovs-, intressent- och den resursbaserade teorin nedan. I slutet av kapitlet summeras de olika aspekterna efter fallgårdars, resursbaserade teoriernas och behovsteoriernas ställningstaganden i en tabell.

5.1 Kunskap och intresse samt att växa in i rollen

5.1.1 Empiri

Ägaren och sambon av fallgård 3 anser att det är viktigt att tillräcklig kunskap och intresse för lantbruksföretag hos den övertagande generationen finns för att ett generationsskifte skall bli lyckat. Intresse påpekar också Wikström (2005) som viktigt för att generationsskiftet ska lyckas. Alla fallgårdarna anser att den kommande generationen bör växa in i rollen med successivt mer ansvar och att generationsskiftet får ta tid så att alla parter hinner göra sin röst hörd, vilket är något som även Wikström (2005) anser är viktigt. En av ägarna påpekade som mycket viktigt att planering inför generationsskiftet bör genomföras då ägarna fortfarande är friska och välmående. Att växa in i rollen som företagsledare innebär att individen skaffar sig mer erfarenhet och därmed mer kunskap.

5.1.2 Resursbaserad teori

Kunskap och intresse anses av många forskare e.g., Alavi & Leidner (2001) och Penrose (1995), som en av de viktigaste resurserna för att skapa framgång för företaget i enlighet med vad resursbaserad teori anser, vilket förklarar varför fallgården gärna såg att kunskapen och intresset skulle finnas hos den yngre generationen för ett lyckat företagsförvärv.

5.1.3 Behovsteori

Kunskap och intresse beskrivs av Maslow (1943) som behov av den högsta rangen och något som är omätligt. Enligt Maslow är det något man söker efter man känner fysisk och psykisk trygghet och då de sociala behoven redan är uppfyllda. Eftersom att detta behov inte orsakar lika mycket stress som ett behov av lägre rang är det viktigare att de tidigare behoven i trappan är uppfyllda först.

5.1.4 Intressentteori

Intressenten som dessa tankar avser är den övertagande generationen som innan ett övertagande ofta arbetar som anställd på gården och vid ett generationsskifte blir den nya ägaren av företaget.

5.2 Grannar och syskonsämja

5.2.1 Empiri

Alla ägarna ansåg att en god relation till grannar och syskon var viktigt då dessa bland annat påverkar företagets intäkter i form av körslor. En av fallgårdarna ansåg också att det är viktigt att göra ett seriöst intryck på grannarna vilket kan bero på att den upplevda relationen till grannarna inte är lika stark som relationen var mellan grannarna och ägarens föräldrar. Det seriösa intrycket skulle därför kunna skapa en starkare relation till grannarna. Syskon är en viktig relation som kan bidra till viktig återkoppling på idéer eller bidra själva med viktiga idéer och synpunkter i vardagen (Weaver et al., 2003).

5.2.2 Resursbaserad teori

Grannarna och syskon kan vara en stor del av företagets resurser och de resursbaserade teorierna anser att sociala nätverk är viktiga att bevara på grund av att de är svåra att imitera för andra företag (bland annat Landström & Löwegren, 2009; Barney, 1991).

5.2.3 Behovsteori

De sociala kontakterna mellan två personer anser Maslow (1943) är något som är viktigt att främja och utveckla. Dessa behov är av den lägre rangen och något som kan orsaka stark stress hos individen om behovet inte är uppfyllt. Det är därför viktigt att det sociala nätverket till grannar, syskon och även andra intressenter underhålls och stärks för att individen i företaget ska må bra. Det kan också därför innebära att kontakten till grannar och syskon är viktigare än att kunskap om lantbruk finns för individen.

5.2.4 Intressentteori

Intressenten som grannar och syskon avser är vad som i intressentteorin ses som kunder eller leverantörer, då grannar kan vara båda och syskon kan indelas som en kund till företaget (Landström & Löwegren, 2009).

5.3 Utrymme att driva gården

5.3.1 Empiri

Utrymme att få driva gården vidare på egen hand efter övertagandet anser en av de nuvarande ägarna är viktigt för att den yngre generationen ska ha ett fortsatt intresse för gården, något som också Sharma et al (2001) påpekar är viktigt för att generationsskifte ska vara lyckat. Om den äldre generationen fortsätter att arbeta vidare inom företaget, vilket två av ägarna kunde tänka sig, kan detta lätt leda till att den yngre generationen inte anser sig betrodda att styra företaget från den tidigare generationen. Att fortsätta bo på gården som en av fallgårdarna gärna skulle vilja kan även det innebära att tilliten anses låg för den yngre generationens kompetens.

5.3.2 Resursbaserad teori

Tänkar om att få utrymme att driva gården vidare på egen hand innebär ingen typ av resurs och den resursbaserade teorin har därför ingen förklaring till varför lantbrukaren anser att det är viktigt att tänka på vid ett generationsskifte. Ett gott omdöme kan dock innebära en resurs för företag, resurser kan däremot vara svår att värdera för företaget eller individen (Barney, 1991).

5.3.3 Behovsteori

Behovet att låta den övertagande generationen få driva gården på egen hand kan förklaras genom de självförverkligande behoven då den nuvarande ägaren upplever ett behov av att betraktas som en förnuftig och rättrådig person (Maslow, 1943). Behovet är av högre ordning och orsakar därför inte lika mycket stress som ett behov av lägre ordning. Det kan därför anses som mindre viktigt i jämförelse med exempelvis syskonsämja.

5.3.4 Intressentteori

Intressenten som dessa tankar avser är liksom kunskap och intresse den övertagande generationen som innan ett övertagande ofta arbetar som anställd på gården och vid ett generationsskifte blir den nya ägaren av företaget (Landström & Löwegren, 2009).

5.4 Helhetsintryck av gården

5.4.1 Empiri

Helhetsintryck av gården anser två av ägarna är viktigt att bevara, även att gården bevaras inom familjen anses för dem viktigt. Royer et al (2008) instämmer att det är viktigt att den yngre generationen övertar familjeföretaget för att generationsskiftet ska bli lyckat. En av de ägarna anser också att äktenskapsförord är viktigt för att skydda företagets överlevnad vid eventuell separation något som också kan leda till orättvisor vid en separation då många makar/makor tjänar pengar utanför företaget som sedan investeras i gården (Jordbruksdepartementet, 2004). Helhetsintrycket av gården ska enligt ägarna bidra till en ekonomisk trygghet men syftet är också att bevara det som den tidigare ägaren har skapat och arbetat för.

5.4.2 Resursbaserad teori

Ett bevarande av helhetsintryck av gården kan innebära en starkare resurs då ägaren har tillgång till att belåna mer kapital eller sälja en del av gården om så skulle krävas för företaget (Penrose, 1995; Landström & Löwegren, 2009). Ett större kapital bundet till företaget är bra vid mindre kriser eller vid belåning till långsiktiga investeringar.

5.4.3 Behovsteori

Viljan att bevara helhetsintrycket av gården som en ekonomisk trygghet kan förklaras genom behoven av trygghet som är behovet med näst lägst rang (Maslow, 1943). Behovet av trygghet kan innebära hög stress om det inte är uppfyllt och därför viktigt att uppfylla för ägaren. Det mentala behovet av att bevara det den tidigare ägaren har skapat kan förklaras genom behoven av status och prestige. Behovet av status och prestige är av högre ordningen och borde därför inte vara lika viktigt att uppfylla som behovet av trygghet. Därför bör den största anledning till att bevara gårdens helhetsintryck vara på grund av den ekonomiska tryggheten som en hel gård innebär till skillnad från en avstyckad gård.

5.4.4 Intressentteori

Ett helhetsintryck av gården bidrar som tidigare nämnts genom en trygghet för den övertagande generationen, ägarna, och bidrar med en bild utåt för företaget övriga intressenter (Landström & Löwegren, 2009). Därför kan helhetsintrycket av gården komma att påverka alla intressenter i företaget.

5.5 Rådgivning

5.5.1 Empiri

Alla tre fallgårdar i studien ansåg att rådgivning utifrån var viktigt för att generationsskiftet ska genomföras på ett bra sätt. Rådgivning ska hjälpa gårdarna med bland annat skatteplanering, juridisk planering och hur produktionen ska drivas vidare. En av gårdarna ansåg att det var speciellt viktigt att rådgivaren skulle vara med som stöd under hela processen och följa upp hur övertagandet fungerade. En rådgivare ska bidra med spetskompetens som lantbrukaren saknar inom exempelvis juridik.

5.5.2 Resursbaserad teori

Kunskapen som rådgivningen bidrar med är även den en viktig resurs för företaget eftersom att all typ av kunskap som kan nyttjas för företaget innebär en viktig resurs (Alavi & Leidner, 2001; Penrose, 1995). Rådgivning är däremot inte bundet till företaget på samma sätt som den kunskapen som en anställd har. Rådgivaren kan ge samma rådgivning till ett annat företag och det är därför lätt för andra företag att kopiera (Landström & Löwegren, 2009).

5.5.3 Behovsteori

Då rådgivning innebär en ytterliggare kunskapskälla kan behoven förklaras av liksom kunskap av behovet av den hösta ordningen, behov av självförverkligande (Maslow, 1943). Rådgivning kan däremot också innebära en social relation till en rådgivare och kan därför också förklaras av de sociala behoven. De sociala behoven innebär en högre grad av stress än behovet av självförverkligande om de inte är uppfyllda. Det kan därför vara viktigare att de sociala behoven är uppfyllda än de självförverkligande för individen.

5.5.4 Intressentteori

Rådgivning kan ges både från intressenterna bank, kund och leverantörer och påverkar därför en stor del av företaget (Landström & Löwegren, 2009). Exempelvis kan banken ge ekonomisk rådgivning och leverantörerna kan ge rådgivning om sortval inför vårens sådd.

5.6 Kompensation

5.6.1 Empiri

Kompensationen till syskonen ansåg de tre gårdarnas ägare var viktig men de tre ägarnas inställning till rättvis kompensation var olika. En gård ansåg att en rättvis ekonomisk kompensation till syskon innebar att syskonet kompenserades till den nivå att den övertagande personen fortfarande kunde driva gården vidare och gården då värderas till avkastningsvärde istället för marknadsvärde. En annan gård ansåg att kompensation kunde göras genom att den nuvarande ägaren exempelvis köpt en egen bostad till syskonet och på så vis kompenserade en del av värdet. Kompensation till syskon är problematiskt då syskon inte alltid anser att ett föremål har samma värde som det andra syskonet anser men en rättvis kompensation är också viktigt för att bevara syskonsämjan i familjen (Hydén & Wiberg, 2000).

5.6.2 Resursbaserad teori

Kompensation till syskon kan förklaras genom att mer kapital finns kvar vid en lägre kompensation till syskon och företaget kan därför klara eventuella kriser eller investeringar lättare. Däremot kan en rättvis kompensation till syskon också innebära att syskonsämjan bevaras. Syskonsämja kan innebära en stor resurs och förklaras under kapitlet ”5.2 Grannar & syskonsämja”.

5.6.3 Behovsteori

En rättvis kompensation till syskon kan förklaras genom behoven av självförverkligande (Maslow, 1943). Den nuvarande ägaren vill genom det behovet framstå som en rättvis och bra person. Självförverkligande är behov av högre rang och ger därför inte lika mycket stress om behovet inte är uppfyllt som behov av den lägre ordningen. En rättvis kompensation bidrar dock till hur ekonomisk stabilitet företaget blir och påverkar övertagarens behov av trygghet. Följaktligen påverkar en kompensation övertagaren i betydande utsträckning mer än personen som överlämnar gården.

5.6.4 Intressentteori

Kompensation påverkar många intressenter i företaget, bland annat påverkas den övertagande generationen i form kapital som stärker tryggheten och genom detta resonemang påverkas också banken vid framtiden betalningsförmåga. Även eventuella syskon påverkas som beskrivas som företagets kunder (Landström & Löwegren, 2009).

Tabell 1. Sammanfattning av de olika tankarna bakom generationsskiftet utifrån organisationsteorierna från studien.

Empiri & teori/ Aspekt	Fallgård 1	Fallgård 2	Fallgård 3	Behovsteori	Resurs- baserad teori	Intressent- teori
Kunskap & Intresse	?	?	***	Självför- verkligande behov	Mycket viktigt	Ägaren och anställda
Grannar & Syskonsämja	**	**	**	Sociala behov	Svårt att imitera	Kunder och leverantörer
Utrymme att driva gården vidare	**	*	**	Självför- verkligande behov	Resursen är svår att värdera	Ägare och anställda
Helhetsintryck av gården	*	***	**	Trygghets- behov & behov av Status och prestige	Betryggande vid investerings- behov	Alla intressenter för gården
Rådgivning	**	**	**	Självför- verkligande behov & Sociala behov	Viktigt att knyta expertis utifrån	Bank, kunder och leverantörer
Kompensation	***	***	***	Självför- verkligande behov	Betryggande vid investerings- behov	Ägare, anställda och kunder

*** = Mycket viktigt, ** = Viktigt, * = Relativt viktigt, ? = Ej uttalat.

5.7 Sammanfattning av resultat

Ägarnas tankar kring generationsskiftet har många likheter, exempelvis anser alla ägarna att rådgivning är relativt viktigt och att kompensation till syskon är mycket viktigt. Relationen till grannar och att syskonsämjan hos den övertagande generationen är något som ägarna anser är viktigt. Däremot finns också många olikheter kring ägarnas tankar som exempelvis att helhetsintrycket av gården anses vara olika viktigt för olika ägare. Även utrymmet att driva gården vidare hos den övertagande generationen anser de nuvarande ägarna är olika viktigt. En av ägarna anser att kunskap och intresse hos övertagaren är mycket viktigt medan de andra två ägarna inte uttalade någon åsikt kring den aspekten vid ett generationsskifte.

6. Diskussion

I detta kapitel förs en slutediskussion över den tidigare forskningen inom området som studiens litteraturkapitel har behandlat och de kvalitativa intervjuerna med lantbrukarna. Syftet med studien, vilket tidigare nämnts, är att undersöka den äldre generationens tankar kring kommande generationsskiften. Vidare är syftet att beskriva vilka tankar den äldre generationen anser är viktiga inför ett kommande generationsskifte. Syftet är också att ge en tänkbar förklaring till varför dessa tankar uppstår.

6.1 Resursbaserad teori vs. Behovsteori

Vissa tankar som den nuvarande ägaren av företaget hade inför ett kommande generationsskifte, exempelvis utrymme att driva gården vidare, är svårt att förklara med den resursbaserade teorin då denna teori ser till företagets resurser då vissa resurser kan vara svåra att värdera (Priem & Butler, 2001). Därför kan behovsteorierna på ett bättre sätt ge en tänkbar förklaring till varför vissa tankar uppstår.

Många familjeföretag har ett starkt band till sitt företag och vill ofta agera utifrån företagets bästa (Aronoff & Ward, 1997). Det kan medföra att många ägare vid ett generationsskifte tänker utifrån en resursbaserad teori om vad som är bäst för företaget eftersom att den resursbaserade teorin beskriver hur framgångsrikt företaget kan utvecklas utifrån dess resurser (Landström & Löwegren, 2009). De båda teorierna har mycket gemensamt men har olika typer av förklaringar till samma tanke. Ett behov hos en individ kan i studien speglas av en resurs för företaget. Exempelvis kan behovet av kunskap inom ett område innebära en resurs för företaget. Samma koppling mellan teorierna kan beskrivas genom att en individ har ett trygghetsbehov som exempelvis kan tillfredställas i form av inkomst och vill därför att företaget ska bli framgångsrikt för att säkra en hög inkomst. Ett framgångsrikt företag kan enligt Penrose (1995) beskrivas genom den resursbaserade teorin och därför innebär ibland ett uppnått behov en resurs för företaget.

Behovet av högst rang på Maslows (1943) behovstrappa är däremot svårare att spegla genom en direkt resurs. Behovet av status och prestige kan exempelvis visa sig genom att individen vill uppnå sin fulla potential och agera som en idealisk människa. En idealisk människa har ett gott omdöme och agerar rättvist vilket enligt Barney (1991) kan vara en resurs för företaget. Däremot anser Priem och Butler (2001) att dessa resurser kan vara svåra att värdera. En tanke som uppstår är, hur kan skillnaden mellan en rättvis och en mindre rättvis ägare mätas i kronor då allt annat hos individerna är lika?

Kunskap beskrivs enligt e.g. Alavi & Leidner (2001), Penrose (1995) hos den resursbaserade teorin som en av de viktigaste resurserna ett företag kan knyta till sig. Däremot anser Maslow (1943) att behovet av självförverkligande inte är det viktigaste för individen. Istället anses de sociala nätverken viktigare än kunskap. Den resursbaserade teorin förklarar dock inte vem som behöver besitta kunskapen vilket kan innebära att de sociala relationerna till andra personer också binder kunskap till företaget. Vad är viktigast för företaget?

6.2 Intressenterna

Generationsskiften påverkar som tidigare också nämnts många intressenter i och runt företaget. Något som också resultatet i studien visar påverkas ägarna, de anställda samt kunder och leverantörer mest av ett generationsskifte (Landström & Löwegren, 2009). Stat och kommun påverkas inte lika mycket av ett generationsskifte som exempelvis den övertagande generationen. Dessutom påverkas inte heller rådgivarna till företaget lika mycket

av skiftet som de anställda i företaget, något som också kan låta naturligt. Däremot kan ett generationsskifte medföra att den övertagande generationen byter den tidigare ägarens rådgivare för gården på grund av den sociala relationen till någon annan rådgivare, vilket kan ha en stor påverkan på den tidigare rådgivaren.

6.3 Den ekonomiska situationen som en kritisk faktor

Vissa av fallgårdarnas tankar kan grunda sig i den situation ägarna står inför vid ett generationsskifte, exempelvis kan företagets ekonomiska situationer avgöra vilka tankar som är mer betydelsefulla inför generationsskiftet än andra (Maslow, 1943).

En av fallgårdarnas preferenser var att generationsskiftet skulle genomföras när de nuvarande ägarna fortfarande känner sig friska och välmående. Generationsskiftet skulle vara välplanerat med ett successivt övertagande över tiden. Dessa preferenser kan bero på att nuvarande ägare har en väl fungerande gård utan några väsentliga ekonomiska problem och att ägaren då kan fokusera på behov av högre rang i enlighet med Maslows behovshierarki (Maslows, 1943). Det kan leda oss till frågan; går generationsskiftet för medelstora gårdar, som är ekonomiskt stabila, bättre än gårdar som befinner sig i en mindre ekonomisk kris, då ägarna inte är utsatta för samma typ av stress? Tar dessa generationsskiften i så fall längre eller kortare tid?

Eftersom otillfredsställda behov av lägre rang också bidrar enligt Maslow (1943) till en ökad nivå av stress är det av extra vikt att företag har en fungerande struktur vid generationsskiftet. Om företaget exempelvis har en ansträngd ekonomisk situation kan generationsskiftet påverkas av att företagsledaren är utsatt för stress och oro inför framtiden. Däremot kan en ekonomisk situation exempelvis i form av svag avkastning på spannmål vara svårt att påverka och det finns kanske lättare problem som också orsakar stress men som är lättare att lösa med hjälp av till exempel planering.

6.3 Synpunkter från intervjuerna

En av fallgårdarnas ägare ansåg att bra relationer mellan grannar kan hoppa över en generation. Det vill säga att om den äldre generationen hade bra kontakt med en granne så var det först barnbarnet till den generationen som fick uppleva en starkare relation igen. Ägaren till fallgården ansåg att det fanns en typ av utanförskap där anledningen var svår att tyda men hoppades därför att den yngre generationen skulle få en bättre kontakt med grannar än vad deras generation hade. Varför relationen mellan generationer skulle hoppas över finns ingen förklaring för i teorierna i denna studie men skulle vara intressant för oss att utforska mer i framtiden. Två av gårdarna står under en fortsatt utveckling trots ett stundande generationsskifte vilket kan tyda på att överlåtarna anser att det är viktigt att gården är modern och attraktiv för den övertagande generationen.

6.4 Slutsatser

Många av ägarnas tankar kan beskrivas med behov av den högre rang, vilket innebär mindre stress vid avsaknad än behov av den lägre ordningen. Däremot ansågs de sociala kontakterna runt lantbruket som viktigt och dessa behov infinner sig i den lägre ordningen och skulle kunna innebära stress vid avsaknad. För att de sociala nätverken i och runt lantbruket ska finnas kvar även under generationsskiftet är det viktigt att planera övertagandet och låta alla få sin röst hörd (pers. med., Wiklund). En fungerande relation inom familjen är viktigt för att generationsskiftet ska fungera. Även den ekonomiska situationen i företaget kommer att påverka vilka tankar som hos den äldre generationen anses som viktiga. Om företaget inte har speciellt stora ekonomiska problem kan företagsägaren istället fokusera på de andra behoven

av högre rang (Maslow, 1943). Det är därför viktigt att planera generationsskiftet. Att ta rådgivning utifrån bidrar till viktig kunskap som alla lantbrukare kanske inte har inom generationsskiften då de själva enbart varit med om ett skifte tidigare (pers. med., Wiklund).

6.4.1 Framtida studier

Då denna studie enbart har fokuserat på den äldre generationens tankar kring ett generationsskifte kan det vara intressant vid fortsatta studier att undersöka den övertagande generationens tankar angående hur ett skifte kan genomföras på bästa sätt. Det kan också vara intressant att i framtiden se hur intressenternas tankar kring generationsskiften påverkar generationsskiftets genomförande genom ett jämförande av ett större antal fallgårdar. Även planering av hur ett generationsskifte ska genomföras är viktigt för att skapa ett bra resultat av ett tidigt planeringsarbete.

Referenser

Litteratur och publikationer

- Alavi, M. & Leidner, D., (2001). *Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems*, MIS Quarterly 25:1, pp. 107–136.
- Aronoff E C. & Ward, L J., (1997). *Preparing your family business for strategic change*. Family Business Leadership series, No 9, Georgia.
- Barney, J., (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), pp. 99-120.
- Bruzeliuss H L. & Skärvad, P., (2004). *Integrerad organisationslära*. Lund: Studentlitteratur.
- Danielsson, H. & Bernadsson, A., (2006). *Generationsskifte Skördetid*. Lund: Studentlitteratur.
- Denscombe, M., (2009). *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskap*, Lund: Studentlitteratur.
- Ekholm, M. & Fransson, A., (1992). *Praktisk intervjuteknik*. Stockholm: Norstedt.
- Foss, N J. & Knudsen, T., (2003). The Resource-Based Tangle: Towards a Sustainable Explanation of Competitive Advantage. *Managerial and Decision Economics*, 24(4), 291- 307.
- Habbershon T G. & Williams M L., (1999). A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms. *Family Business Review*, 12(1), pp. 1-25.
- Hydén, S. & Wiberg, L., (2000). *Generationsskifte i familjeföretag*. tredje upplagan. Björn Lundén Information AB, Media Print. Uddevalla
- Jacobsen, D I., & Thorsvik, J., (1998). *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund: Studentlitteratur.
- Jordbruksdepartementet, (2004). *Det går långsamt fram... - Jämställdheten inom jord- och skogsbrukssektorn*. Stockholm: Norstedts.
- Kvale, S., (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Landström H. & Löwegren, M., (2009). *Entreprenörskap och Företagsetablering: Från idé till verklighet*. Lund: Studentlitteratur.
- Le Breton-Miller I. & Miller, D., (2006). Why do some family businesses out-compete? Governance, long-term orientations, and sustainable capability. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30: pp.731–746.

- Lundén, B., (1995). *Lantbrukarboken*. andra upplagan. Björn Lundén Information AB. ScandBook. Falun.
- Maslow, A H., (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), pp. 370-396.
- Nordström Källström, H., (2008). *Mellan trivsel och ensamhet - Om sociala villkor i lantbruket*. Institutionen för stad och land. (Doktorsavhandling). Uppsala: Sveriges Lantbruksuniversitet.
- Penrose, E., (1995). *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford University Press Inc., New York.
- Priem, R L., & Butler, J E., (2001). Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management Review*, 26(1), 22-40.
- Royer, S. & Simons, R. & Boyd, B. & Rafferty, A., (2008). Promoting Family: A Contingency Model of Family Business Succession. *Family Business Review*, 21(1), pp. 15-30.
- Sharma, P. & Chrisman, J. & Pablo, A. & Chua, J., (2001). Determinants of Initial Satisfaction with the Succession Process in Family Firms: A Conceptual Model. *Entrepreneurship in theory and practice*, 25(3), pp. 17-35.
- Söderlund, B., (2000). *Den mentala miljöns betydelse*. Laholms Lito. Stockholm.
- Trost, J., (2005). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.
- Weaver, S. E., Coleman, M. & Ganong L. H. (2003). The sibling relationship in young adulthood: Sibling functions and relationship perceptions as influenced by sibling pair composition. *Journal of Family Issues*, 24(2), 245-263.
- Wikström, A., (2005). Generationsskiftet i mindre familjeföretag. Institutionen för industriell ekonomi och samhällsvetenskap. Luleå: Luleå tekniska universitet.

Internet

- E-delegationen, <http://edelegationen.se>
Att tänka på när du gör kvalitativa undersökningar, 2012-05-08
<http://feedback.edelegationen.se/vlbehov/metoder/kvalitativa-metoder/att-tankapa-nar-du-gor-kvalitativa-undersokningar/>
- Jordbruksaktuellt, <http://www.ja.se>
Börja tidigt med planeringen av generationsskiftet, 2012-05-07
<http://www.ja.se/?p=38468&pt=110&m=3433>
- Länsförsäkringar, <http://www.lansforsakringar.se>
Lantbruksbörsen, 2012-03-29,
<http://www.lansforsakringar.se/SiteCollectionDocuments/Om%20Oss/PressMedia/RapporterUndersokningar/Lantbruksborsen-oktober-2011.pdf>

Nationalecyklopedien, <http://www.ne.se>

1. *Resurs*, 2012-05-09,
<http://www.ne.se/resurs>
2. *Validitet*, 2012-05-10,
<http://www.ne.se/validitet/338295>
3. *Reliabilitet*, 2012-05-10,
<http://www.ne.se/reliabilitet/292172>

Skogssällskapet, <http://skogssallskapet.se>

1. *Ekonomisk utmaning att ta över gården*, 2012-05-07
<http://www.skogssallskapet.se/aktuellt/nyhet.php?id=595>
2. *Det är nu det sker*, 2012-05-09,
http://www.skogssallskapet.se/skogsvarden/2011_3/sv03.php

Statistiska Centralbyrån, <http://www.scb.se>

1. *Jordbruksföretag och jordbruksföretagare 2010*, 2012-03-29,
http://www.scb.se/statistik/JO/JO0106/2010A01/JO0106_2010A01_SM_JO34SM1101.pdf
2. *Sysselsättning inom Lantbruk 2010*, 2012-04-18,
http://www.scb.se/Statistik/JO/JO0401/2010A01/JO0401_2010A01_SM_JO30SM1101.pdf

Swedbank, <http://www.swedbank.se>

En relation i vått och torrt, 2012-04-18,
http://swedbank-nyhetsbrev.allready.net/ftg/2011/09/en_relation_i_vatt_och_torrt.csp

Vetenskap och Folkbildning, <http://www.vof.se>

Maslowmyten, 2012-04-27,
<http://www.vof.se/folkvett/19992maslowmyten>

Personliga meddelanden

Wiklund, Katarina

Chefsjurist på LRF Konsult

Personlig intervju, 2012-03-30

Ägare av fallgård 1

Personlig intervju, 2012-04-10

Ägare av fallgård 2

Personlig intervju, 2012-04-17

Ägare av fallgård 3 samt sambo till ägare av fallgård 3

Personlig intervju, 2012-04-24

Bilaga 1 – Intervjuguide

Intervjuguide

Börja med att informera respondenten/respondenterna om studiens syfte och hur intervjuens upplägg ser ut. Informera också om att det är konfidentiellt och att intervjun kommer att spelas in digitalt och sedan transkriberas i studien.

Respondenten har rätt att läsa transkriberingen och godkänna innan studiens inlämning, 14 maj. Studien kommer att publiceras för allmänheten och finnas tillgänglig på SLU:s Internetbibliotek.

Frageställningen som skall besvaras med hjälp av intervjuerna:

Vilka är Svenska lantbrukares preferenser vid ett generationsskifte? Varför finns vissa preferenser?

Kontrollfråga – har vi rätt person?

☐ Vem är det som står som ägare för företaget idag?

Bakgrundsfrågor

Hur ser gården och driften ut idag?

Vad produceras och hur många arbetar med gården?

Familjens struktur?

Har ett generationsskifte planerats?

Finns hjälp utifrån vid planerandet, ex. LRF Konsult?

Planering ”planerat”?

Finns någon yngre generation inom familjen som vill ta över gården?

Inom vilken framtid?

Finns någon yngre generation utom familjen som uttalats sig att vill ta över gården?

Inom vilken framtid?

Intervjuunderlag

Finns det preferenser om vem som ska ta över gården?

Framtida inriktning för gården?

Investeringarna idag?

Hur ska ett övertagande gå till?

Finns det syskon som ska kompenseras?

Vilken övertagsform skulle kunna vara aktuellt?

Skatteplanering något som är viktigt?

Är äktenskapsförord något som ska finnas för att ett generationsskifte ska bli aktuellt?

Finns det risk för diskussion om övertagande?

Finns många olika viljor?

Hur länge vill du/ni arbeta vidare på gården?

Vill du/ni arbeta tillsammans med nya ägaren?

Ser du/ni några problem vid ett generationsskifte för överlämnandet av gården?

Ser du/ni några problem för den övertagande generationen vid ett generationsskifte?

Hur ser du/ni på generationsskiftet som du/ni genomgick vid övertagande av gården?

Vad var bra?

Fanns det något som du/ni är missnöjda med?
Hur hade det kunnat förbättras?

Vad är viktigast vid ett övertagande?

Vad anses vara det viktigaste att tänka på vid ett generationsskifte?